

Det Europæiske Fællesskab ved Den Europæiske Fond for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget i finansieringen af projektet.

GOD LEDELSE giver BUNDLINJE

Lean hjælper med at skabe teamånd og systematik på bedriften. Dermed bliver produktionen mere strømlinet. Det kan løfte bedriftens bundlinje betydeligt.



Der er stor forskel på, hvordan bedrifterne har taklet krisen og stor forskel i de økonomiske resultater.

Af Bo Kær Pedersen, Vibeke Fladkjær Nielsen, Ulrik Toftegaard Jensen og Jannik Toft Andersen, Videncentret for Landbrug, Kvæg

De seneste tre år har været økonomisk hårde år for kvægbruget. Men der er stor forskel på, hvordan bedrifterne har taklet krisen og stor forskel i de økonomiske resultater.

De første regnskabsresultater fra 2010 viser eksempelvis en forskel for bedrifter over 150 årskøer på næsten 60 øre pr. kg mælk, når man sammenligner de 10 procent bedste med gennemsnittet.

De bedste er gode ledere

Tabel 1 viser i lighed med tidligere benchmarking-analyser fra Videncentret for Landbrug, Kvæg, at de bedste er bedre på alle områder. De bedste formår at skabe gode produktionsresultater og har derfor et højt dækningsbidrag. Det høje dækningsbidrag er realiseret samtidig med, at kapacitetsomkostningerne er væsentligt

Tabel 1: forskel i resultat pr. kg mælk mellem bedste 10 pct. gennemsnittet af bedrifter med over 150 årskøer, 2010-tal

	kr. per kg EKM mælk		
	Bedste 10 %	Gennemsnit	Forskel
Bruttoudbytte Kvæg	2,68	2,58	0,1
Bruttoudbytte Øvrigt	0,39	0,29	0,1
Afkoblet EU-støtte	0,35	0,32	0,03
Indtægter i alt	3,42	3,19	0,24
Stykomkostninger	-1,02	-1,11	0,09
Kontante kapacitetsomkostninger*	-1,14	-1,24	0,1
Afskrivninger mv.	-0,33	-0,4	0,07
Finansomkostninger i alt, landbrug	-0,79	-0,85	0,06
Omkostninger i alt	3,25	3,59	0,33
Driftsresultat inklusiv ejerløn	0,17	-0,4	0,57
Landbrugsaktiver	18	22	-4
Gæld	16	19	-3

*Kontante kapacitetsomkostninger er inklusiv ejerløn på 450.000 kr.

Data er på baggrund af de indberettede regnskaber, der var tilgængelige i DLBR's Økonomidatabase pr. 24. marts 2010. I alt indgår der 387 malkekvægsbedrifter. De bedste er målt ud fra afkastningsgraden. Afkastningsgraden er her defineret som (resultat af primær drift inklusiv ejerløn og afkoblet EU-støtte)/landbrugsaktiver

Leanværktøjer

Ud over forbedringstavlen findes der følgende andre Lean-værktøjer: Organisations- og ansvarsdiagram, arbejdsplaner, vagtplan, SOP, værdistrømsanalysen, De 9 spildtyper og 5S. Læs mere om testværternes erfaringer med Lean og de tilhørende værktøjer på hjemmesiden www.arbejdsplan.kvaeg.dk

lavere end ved den gennemsnitlige mælkeproducent.

Derudover kan de bedste også skabe bedre resultater på trods af lavere balancesum. De bedste formår at få mere ud af mindre. Årsagen til dette kan et langt stykke hen ad vejen forklares ved, at de bedste er kendetegnede ved et meget højt ledelsesniveau.

Dette kommer dels til udtryk ved bedre investeringsbeslutninger, som gør, at de kan producere mælk med mindre faste omkostninger til renter og afskrivninger. Derudover er de bedste også dygtigere til, inden for de givne rammer, at optimere produktionen gennem en bedre organisering af de daglige opgaver.

Fokus på medarbejderne

På bedrifter, hvor arbejdet udføres af flere end blot ejeren, er ledelse af medarbejderne og optimering af bedriftens arbejdsprocesser to alen ud af ét stykke. Det at producere produkter af høj kvalitet og opnå et godt økonomisk resultat er et spørgsmål om at være dygtig til at motivere og organisere sine medarbejdere.

Og det er netop det, som Lean kan hjælpe med. Positiv kommunikation, involvering af medarbejdere, motivation og konstant fokus på at gøre tingene smartere og bedre er alle ting, som er fundamentale i Lean. Lean er noget man lærer, imens man gør det.

Det vigtigste skridt for lederen er at få medarbejder-

Formålet med forbedringstavlen

- Den positive dialog
- Inddrage medarbejderne
- Synlige mål og resultater
- Forbedringskultur
- Synlig ledelse
- Team-ånd

ne til at deltage aktivt i arbejdet med løbende forbedringer. Der skal tydeligt signaleres, at man ikke kun ønsker de ansattes fødder og hænder, men i høj grad også deres hoveder.

Som eksempel på et af værktøjerne i Lean kan nævnes tavlemøder. Tavlemødet er omdrejningspunkt for det ugentlige møde. Her planlægges den kommende uge, og der orienteres om opgaver, der ligger ud over de faste - for eksempel klovbeskæring. Her skal alle desuden nævne mindst én ting, der gik godt i sidste uge, og forslag til forbedringer.

Tavlemøder er et værktøj, som bedriften kan bruge til at etablere en forbedringskultur ved at give medarbejderne mulighed for at vise deres engagement og påtage sig ansvaret for arbejdspladsen. Det kræver, at lederen tør afgive ansvar og lærer den coachende rolles betydning - det vil sige, tager ansvar for processen ved at stille spørgsmål, i stedet for at give svar (se tavlemøder i skemaet).

Teamånd og systematik skaber bundlinje

Effekten af Lean er mere strømlinede og effektive arbejdsprocedurer - som igen frigør tid og ressourcer til i højere grad at fokusere på det, som skaber værdi. Alt andet er spild, og spild er værdiløst. Budskabet er, at teamånd og systematik i hverdagen skaber bundlinje.

Spørgsmålet er, hvor stor en

Forbedringstavlen

5 faste punkter på dagsordenen	Indhold
1. Planlægning 	Planlægning af den kommende uge : <ul style="list-style-type: none">● Hvad der ligger ud over faste opgaver f.eks. klovbeskæring● Andre ting på gården f.eks. Vi skal snitte græs på torsdag, Mads skal til tandlæge på onsdag og Lisbeth har fødselsdag og giver kage i morgen. (Brug WeekPlanner)
2. Hvad gik godt sidste uge 	<ul style="list-style-type: none">● Alle skal nævne mindst en ting● Vi fik 3 kalve, der alle er friske● Jonas opagede, at kablet var i stykker● Solen og varmen kom● Hjælp dem lidt på vej, hvis de ikke selv kan finde på noget
3. Resultater 	<ul style="list-style-type: none">● Sæt nogle tydelig og målbare mål● Skal helst være korttids, så man kan se en udvikling f.eks. celletal dagligt, mælk leveret, levendefødte kalve● Gør et nummer ud af det, når det går godt● Sørg for, der er noget positivt at sige hver gang
4. Gode ideer, forbedringsforslag 	<ul style="list-style-type: none">● Alle skal komme med noget● Alle forslag skal tages seriøst● Gule sedler med forslag● Prioritering● Fordeling af ansvar● Opfølgning
5. Opfølgning 	<ul style="list-style-type: none">● Fasthold og hold fast● Vær konsekvent● Spring ALDRIG over● Skab en forbedringskultur

andel af indtjeningsforskellene imellem kvægbedrifter, der kan hentes ved at sættes fokus på den daglige ledelse? Under alle omstændigheder er der, ifølge regnskabsdata fra man-

ge kvægbedrifter samt udtalelser fra landmænd med fokus på ledelse, store penge i spil ved at sætte fokus på den daglige ledelse.